



# SMP7

Wirksames  
Umsetzungsmanagement  
in der Praxis. Oder  
Wie aus Absichten  
Erfolge werden.

Ein methodischer Leitfaden  
von Struktur Management Partner



# Inhalt

Texte und Grafiken sind Eigentum von Struktur Management Partner.  
Verwertung oder Vervielfältigung nur mit Einverständnis der Autoren.  
© Struktur Management Partner 2019  
Konzeption, Text und Gestaltung: ü.ö. Strategie und Design, Wiesbaden  
[office@ueoe.de](mailto:office@ueoe.de)

Einleitung	4
I. Die Logik des Misslingens	6
II. Die Psychologie des Gelingens	10
III. Der Erfolg hat viele Väter, aber nur eine ROADMAP	14
IV. Die Zielerreichung ist entscheidend, aber wie stellt man sie sicher?	20
V. Was bleibt, wenn der Veränderungsdruck nachlässt?	26
VI. Und nun? Sieben Leitsätze für wirksame Umsetzungsprojekte. Und ein Selbsttest.	30
Ein Selbsttest für Initiatoren wirksamer Umsetzungsprogramme: Wie robust sind die Erfolgskriterien ausgeprägt?	32
Die Autoren	34

# Einleitung



Egal wie schön die Strategie ist,  
Sie sollten gelegentlich auf ihre  
Resultate schauen.«

*(Winston Churchill)*

**Ausgangsfrage:** Warum scheitern so viele betriebliche Initiativen zur Verbesserung der Unternehmens-Performance? **Ausgangsantwort:** Weil sie alle auf Basis von Planungsmodellen und Kennzahlen realisiert werden sollen. Das Problem dabei: Man unterstellt berechenbare Modellannahmen und vernachlässigt die Unberechenbarkeiten menschlichen Tuns ebenso wie die Unwägbarkeiten, die sich aus dem Umgang mit Komplexität, Intransparenz, Vernetztheit, kurz: sozialer Dynamik ergeben.

Daraus folgt? Unter systemischen Gesichtspunkten wirksamer Veränderungen sind Analyse, Konzept und Umsetzung zwar Kehrseiten einer Medaille, aber jeder dieser Phasen folgt eigenen Gesetzmäßigkeiten, Psychologiken und Herausforderungen. Und sollte deshalb mit jeweils eigenen Prognose- und Realisierungsparametern angegangen werden. Dabei gilt der übergeordnete Leitsatz: Gewonnen wird die Schlacht (sprich: der Veränderungsprozess) in der Konzeptphase, verloren wird sie in der Umsetzungsphase.

Als ergebnisorientierte Turnaround- und Wachstumsmanager haben wir so viel Respekt vor den Besonderheiten und Notwendigkeiten eines wirksamen Umsetzungsmanagements, dass wir diesem eine eigene Abhandlung widmen, nämlich die Ihnen hier vorliegende. Der businessliteraturgestählte Angelsachse würde diesen unseren Respekt auf folgende zwei Punkte bringen: (a) Don't jump to conclusions! und (b) Don't jump straight into action! Auf gut Deutsch: Ziehe keine voreiligen Schlüsse aus den Ergebnissen Deiner (Unternehmens-) Analyse. Und: Begib Dich nicht überstürzt in die Umsetzung Deines (Transformations- bzw. Turnaround-) Konzepts!

Warum die Berücksichtigung dieser beiden Warnungen für den Umsetzungserfolg einer Veränderungsinitiative so wichtig ist, wollen wir Ihnen in den folgenden Kapiteln aufzeigen.



Zuvor allerdings, damit keine Missverständnisse entstehen, noch ein Wort zur Bedeutung von Zahlen, Daten, Fakten (ZDF) für den Umsetzungserfolg. Es geht nicht ohne! Sie sind gewissermaßen die Knochen oder das Rückgrat einer jeden betriebs- bzw. leistungswirtschaftlichen Aktivität! Das Fleisch allerdings – um im Bild zu bleiben – sind die Aktivitäten der darin involvierten Menschen, deren Qualität und Effekte sich schließlich an ZDF ablesen lassen. Doch bekanntlich ist das Fleisch schwach! Richten wir unsere Aufmerksamkeit deshalb auf den Geist, der dem zitierten Sprichwort nach immerhin willig ist. Ihm gilt deshalb unsere besondere Aufmerksamkeit, das heißt ihn wollen und müssen wir für unser Anliegen („wirksames Umsetzungsmanagement“) gewinnen. Denn nur so werden aus Absichten Einsichten und aus Einsichten (Umsetzungs-) Erfolge.

Wie aber spricht man den Geist von Managern, Stakeholdern und Mitarbeitern/innen gleichermaßen überzeugend an?

1. Indem man die Emotionen der genannten Gruppenmitglieder kennt, ernst nimmt und positiv befeuert.
2. Indem man klar, transparent und ehrlich die Veränderungsnotwendigkeiten über alle Hierarchie-Ebenen aufzeigt und damit ein rationales *und* emotionales Problembewusstsein schafft. Aber auch ein realistisches, positives Ziel vor Augen führt!
3. Indem man Projekt-Förderer identifiziert und dabei unterstützt, gemeinsam mit der Führung und möglichen externen Beratern ein Commitment zu klaren, priorisierten Zielen und Verantwortlichkeiten herzustellen.

4. Indem man allen Beteiligten die geeigneten Ressourcen und Instrumente zur bestmöglichen Zielerreichung an die Hand gibt.

Kurz: Indem man Orientierung gibt! Das ist auch das Ziel dieser Ausarbeitung. Also: Anregende Lektüre!

# Kapitel 1

## Die Logik des Misslingens\*

Warum beginnt man ein Change- bzw. Transformationsprojekt in einem Unternehmen? Meistens deshalb, weil die betriebs- und/oder leistungswirtschaftlichen Ergebnisse nicht (mehr) so sind, wie erwartet bzw. geplant. Und wie will man die Verbesserungen bewirken? Mit einer besseren Planung und einer besseren Umsetzung – auf Basis eines innovativen Transformationskonzepts. So weit, so theoretisch. In der Praxis scheitern 70 Prozent der Umsetzungsprojekte – und damit auch die diesen zugrundeliegenden innovativen Konzepte.

Woran mag das liegen? Der Harvard Business Manager (HBM, Ausgabe 06/2018) meint, es liege an den Konzepten. „Das Problem der meisten Veränderungsprozesse ist nicht das Wie [die Umsetzung], sondern das Was. Auch mit der bestgeführten Transformation haben Sie keinen Erfolg, wenn Sie die falschen Ziele verfolgen.“ (Ebd., S. 19)

Unserer Meinung nach ist diese These genauso richtig wie sie falsch ist. Richtig ist sie, weil vor einer wirksamen Umsetzung eine ganzheitliche Geschäftsmodellanalyse stehen muss. Und ggf. ein darauf aufbauendes Geschäftsmodell-Redesign, mit dem das „Was“ des Veränderungsprozesses unter Wertgesichtspunkten klar beschrieben wird (Abb. 1).

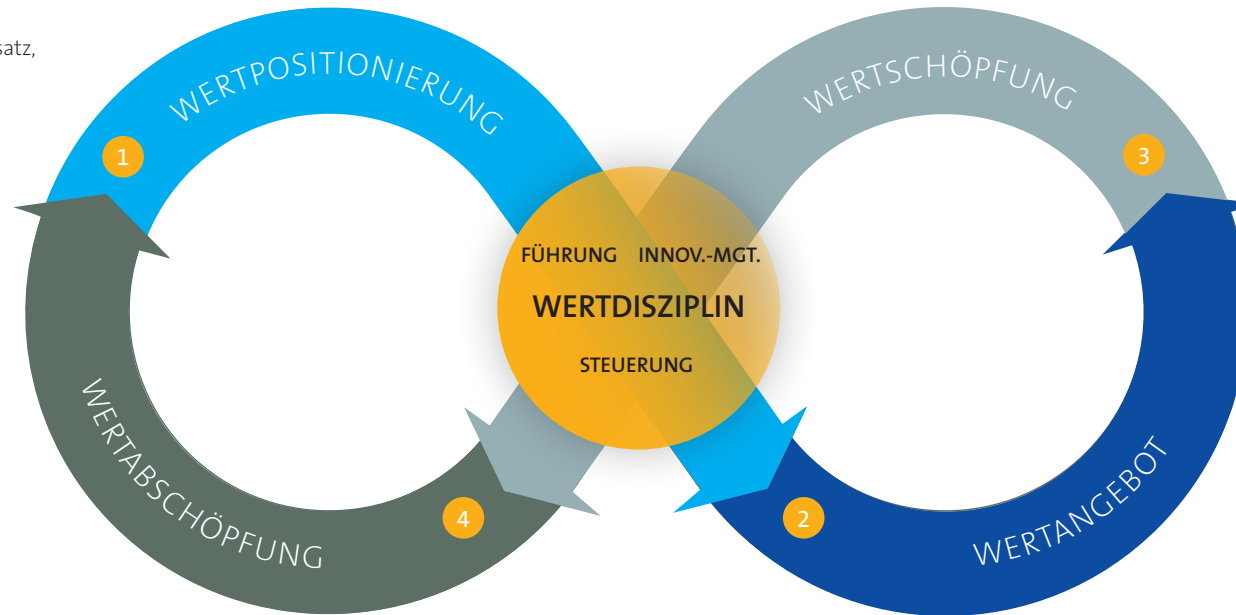
Das „Was“ wäre dann die bessere Performance eines Unternehmens, das auf Basis einer robusten Wertpositionierung (USP und Wettbewerbsstellung) ein darauf abgestimmtes Wertangebot (kundennutzenorientiertes Produktportfolio) auf den Markt bringt, dies mit einer effizienten Wertschöpfung produziert und zudem eine nachhaltige Wertabschöpfung (kluge Kalkulation und profitables Pricing) erreicht – abgesichert durch konsequente Wertdisziplin in Führung und kaufmännischer Steuerung.

Dennoch ist die oben formulierte These des HBM, die hohe Quote scheiternder Veränderungsprozesse liege nicht an deren Umsetzung, gleichzeitig auch falsch. Denn sie liegt sogar in erster Linie – in den Worten des HBM, am „Wie“ der Umsetzung. Denn das Wie in der Umsetzung zielt vor allem auf die Menschen, die – besser als bisher – umsetzen sollen! Menschen allerdings bewegt man nicht zu Verhaltensänderungen, indem man ihnen allein mit Logik kommt (= andere Prozesse, andere Strukturen, bessere Performance), sondern indem man ihnen Orientierung gibt. Dies ist eine Führungsaufgabe, die viel mehr erfordert, als „die richtigen Ziele“ in die Köpfe der Mitarbeiter/innen hineinzuarargumentieren.

\* Den Titel dieses Kapitels sowie einige kluge Anregungen haben wir dem gleichnamigen Buch von Dietrich Dörner (2003) entnommen.

Abb. 1:

Unser wertorientierter Geschäftsmodell-Ansatz,  
der SMP Wertkreislauf



Das Richtige *richtig tun*, wie Peter F. Drucker es einmal formuliert hat, trifft es auf den Punkt! Dafür ist es entscheidend, die Belegschaft, die Führung sowie die Stakeholder nicht nur auf der rationalen, sondern vor allem auch auf der emotionalen Ebene zu erreichen. Das heißt: Um das Richtige richtig tun zu *wollen*, muss ich es als richtig *für mich* annehmen und überzeugt sein, dass ich es auch richtig machen *kann* und *darf*! Richtig für mich ist aber nur das, was in mir positive Gefühle und Erwartungen auslöst.

Es geht also, gerade bei radikalen Transformationsprojekten, um beides: Fakten und Gefühle! In der Transformations-Management-Praxis wird diese an sich einfache Erkenntnis allerdings meistens zu einer Glaubensfrage eines Entweder-Oder. Entweder wir kennen und verändern die Fakten mit rationalen Mitteln, oder wir menscheln uns durch den Prozess. Beide Ansätze allein sind zum Scheitern verurteilt.

Rationales, noch so gut durchgetaktetes Prozessmanagement allein führt ebensowenig zum Erfolg wie die Hoffnung vieler Organisationspsychologen, einzig ständige Kommunikation, gegenseitige Wertschätzung und Feedback-Systeme seien die Erfolgsgaranten unternehmerischer Performance-Steigerung.

Die Logik des Misslingens liegt darin, dass man mit diesen Glaubenssätzen nicht die richtige Mischung aus Motivieren und Messen ableiten kann. Genau diese Mischung aus gutem Management und exzellentem Monitoring ist es aber, die Menschen dazu bringt, ambitionierte Unternehmensziele mit persönlichen Ambitionen zu verbinden.

Der zeitliche und finanzielle Veränderungsdruck allerdings, der den Verfassern von Transformations- oder Turnaround-Konzepten ebenso die Feder führt wie den Umsetzungsmanagern beim Entwickeln und Umsetzen ihrer Roadmaps, ist meist kein guter Ratgeber. Denn er

bewirkt, dass Gefühle (Angst, Überforderung, Ratlosigkeit) mit Logik (Planung, Entscheidung: Wir lösen die Probleme, die wir lösen müssen, anstatt realistischer: diejenigen, die wir lösen können.) beantwortet werden. Die Konsequenz: Veränderungs-/Umsetzungsmaßnahmen werden entweder falsch oder gar nicht priorisiert oder aber falsch – zu stark oder zu schwach – dosiert. Damit einher gehen der falsche bzw. falsch dosierte Ressourceneinsatz sowie eine falsche – quantitative wie qualitative – Einschätzung der erwarteten Effekte. Das Paradoxe an der Logik des Misslingens ist, dass die ihr folgenden Manager und Berater meist intuitiv handeln (routiniert), statt analytisch. Einige Beispiele mögen das Dilemma illustrieren, aber auch mögliche Auswege aufzeigen.

---

# Logik

- 1 „Wir gehen 20 Maßnahmen an; wenn 10 davon gelingen, ist das doch ein großer Erfolg!“
- 2 „Wie wir unsere Ziele umsetzen müssen, ist doch klar – wichtig ist, dass wir so schnell wie möglich damit anfangen. Die Details ergeben sich dann schon.“
- 3 „Meine Aufgabe als Geschäftsführer ist es, die Strategie vorzugeben; die Aufgabe meines Teams ist es, diese umzusetzen.“
- 4 „Man muss regelmäßig sehr ambitionierte Ziele vorgeben, damit in der Organisation überhaupt etwas passiert.“
- 5 „Unsere hohen Erwartungen an die Erfolge der Umsetzung haben sich nicht erfüllt. Die Rahmenbedingungen des Marktumfeldes haben sich leider verändert.“

---

# Misslungenes

- 1 Entscheidend ist nicht die Anzahl der Maßnahmen, sondern das Potenzial für eine signifikante Steigerung der unternehmerischen Gesamt-Performance. Es geht also um die kluge Identifizierung, Priorisierung und gezielte Umsetzung derjenigen Absichten und Aktivitäten, die tatsächlich Wertsteigerungspotenzial besitzen. Ihnen sollte die dauerhaft hohe Aufmerksamkeit aller Beteiligten gelten.
  - 2 Die Bedeutung der Initialisierungsphase eines Umsetzungsprozesses kann gar nicht überschätzt werden: Denn hier werden mithilfe der *involvierten Akteure* die *Umsetzungsstrukturen* geschaffen, die über einen klar definierten Zeitraum klar definierte *Ergebnisse* erbringen sollen.
  - 3 Umsetzungserfolge sind immer ein Gemeinschaftswerk. Es ergibt sich aus dem regelhaft definierten Zusammenspiel von Führungskräften, Mitarbeitern, geeigneten Kommunikations- und Steuerungssystemen und einer dauerhaft hohen Aufmerksamkeit aller für die Zielerreichung.
  - 4 Demotivierung der beteiligten Mitarbeiter/innen durch Vorgabe unrealistischer und nicht gemeinsam verabschiedeter Performance-Ziele ist das beste Rezept für eine misslingende Umsetzung.
  - 5 Das Performance-Steigerungspotenzial ist entweder zu hoch angesetzt worden, oder aber das Vorhaben wurde auf halber Strecke nicht mehr mit der nötigen Energie und Disziplin verfolgt, weil man nicht mehr an die gewünschten Effekte glaubte. Beide Fehler lassen sich in der Initialisierungsphase mithilfe eines realistischen Organisationsdesigns (Strukturen) und während der Umsetzung mithilfe eines effektiven Maßnahmen-Controllings in Echtzeit verhindern. Agile Projektpläne stellen sicher, dass auf Erfolge, insbesondere aber auf Misserfolge schnell und zielgerichtet reagiert werden kann.
-

Nun – kommen Ihnen einige dieser Beispiele und die dahinterliegenden Gründe für misslingende Umsetzungen bekannt vor? Vielleicht sogar aus dem eigenen Unternehmen? Das ist normal. Wichtig ist allerdings, daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Denn den Realitäten ins Auge zu schauen und daraus zu lernen ist bereits der erste Schritt dazu, Umsetzungsprozesse und eigene Umsetzungsvorhaben zukünftig wirksamer zu gestalten.

Vielleicht wird es Sie überraschen, dass sich letztendlich die vielen unterschiedlichen Gründe für misslingende Umsetzungen auf drei Kerndimensionen zurückführen lassen: **Strukturen, Menschen und Performance (SMP)**. Nicht oder unzureichend berücksichtigt führen Defizite in einer oder allen diesen Dimensionen mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Misslingen Ihres Umsetzungsvorhabens.

**Zusammengefasst scheitern Umsetzungen also, weil entweder fehlende oder falsche Strukturen vorliegen oder eine unzureichende Einbindung oder Anleitung von Menschen oder aber die Steuerung und ständige Überwachung der Performance nicht hinreichend gemanagt wird. Ein typisches Muster ist, dass in den meisten gescheiterten Umsetzungsvorhaben Defizite in allen drei Dimensionen zusammenkommen, sich wechselseitig verstärken und in der Folge eine wirksame Umsetzung erschweren oder gar verhindern.**

# Kapitel 2

## Die Psychologie des Gelingens

Damit etwas gelingen kann, muss man es zunächst einmal wirklich *wollen* – das gilt für das Leben im Allgemeinen und für das Geschäftsleben im Besonderen. Denn wer etwas wirklich will, setzt sich intensiv damit auseinander, formuliert einen Plan zu seiner Erreichung und überlegt sich genau, was er zur Plan- bzw. Zielerreichung an Mitteln und Wegen benötigt bzw. vor sich hat.

Übertragen auf unser Thema heißt dies: Der Wille zur erfolgreichen Umsetzung setzt zunächst einmal ein Veränderungskonzept voraus und zeigt sich darin, dass man gezielt Strukturen verändert, die richtigen Menschen für das Umsetzungsteam zusammenführt und sämtliche zur Zielerreichung definierten Maßnahmen mit messbaren Performance-Kennziffern versieht – und diese ständig nachhält.

Anders gesagt: Was zum Gelingen führt, ist eine nach allen Regeln der (Umsetzungs-)Kunst durchdeklinierte *Strategie der Umsetzung*, die auf das bestmögliche Zusammenspiel von Strukturen, Menschen und Performance setzt – den Dreiklang der Umsetzung.

Über einen guten Plan bzw. eine gute Strategie zu verfügen, ist das eine, die intensive und inspirierende Kommunikation über diesen Plan mit dem Umsetzungsteam ist mindestens genauso wichtig. Denn wenn jeder versteht, warum er was bis wann und mit welchem Ergebnis zum Gesamterfolg beitragen soll, wird er es am ehesten zu *seinem* persönlichen Ziel/Erfolg werden lassen wollen. Zweitens wird er sich so am stärksten mit seiner Aufgabe identifizieren und drittens seine Aufmerksamkeit dauerhaft auf die Erfüllung seines Beitrages richten.

Diese drei psychologischen Triebfedern – persönliches Involviertsein, Eigenmotivation und Durchhaltewillen – sind mindestens so wichtig wie die richtige Teamzusammensetzung, eine effektive Kennzahlensteuerung in Echtzeit und klar motivierte und strukturierte Regelm meetings.

Zur Psychologie des Gelingens gehört aber noch mehr:

1. Die Einsicht des Managements bzw. der Geschäftsführung, dass es sich bei einem Transformations- oder Veränderungsprozess *nicht* um business as usual handelt, das die Belegschaft gewissermaßen „nebenbei“ miterledigen könnte. Psychologisch wertvoll ist es deshalb, allen Beteiligten zu sagen, dass es sich vielmehr um besonders wichtige, weil direkt ergebnisrelevante Aufgaben, Projekte und Teilprojekte handelt.

2. Transparenz ist eine weitere psychologisch wertvolle Voraussetzung für ein gelingendes Miteinander in der Bewältigung anspruchsvoller, dazu häufig noch neuartiger Aufgaben. Es empfiehlt sich deshalb, zu Beginn des Veränderungsprozesses ein sogenanntes „Performance Office“ einzurichten. Hier treffen sich die Mitglieder des Umsetzungsteams, um sich auszutauschen, vor allem aber um sich über den aktuellen Status der Projekte zu informieren. Im Performance Office werden – zu Beginn der Umsetzung – auch die spezifischen Spielregeln und Rollen diskutiert und etabliert. Schließlich ist das Performance Office der Raum, von dem aus die Teilprojekte gesteuert und deren Ergebnisse nachgehalten werden. Wer sich hierhin begibt, weiß stets woran er ist und wo er steht.

3. Orientierung „at first stage“ verspricht überdies eine praxiserprobte und akkurat durchdeklinierte Roadmap, mit deren Hilfe der gesamte Umsetzungsprozess initialisiert wird.

Und was haben all diese eher technischen Hilfsmittel mit Psychologie zu tun? Nun, erstens schaffen sie einzeln und in toto Vertrauen, geben Orientierung und sorgen so für Akzeptanz. Angewandte Psychologie ist es überdies, wenn die Projektverantwortlichen gemeinsam mit ihren Teams Werte und Regeln, Erwartungen und Motivationen klären und harmonisieren und so die Grundlage schaffen für Ambition und Selbst-Empowerment. Die besondere Bedeutung beider Dimensionen – der psychologischen wie der organisationssoziologischen – für den messbaren Erfolg unternehmerischer Umsetzungsinitiativen versuchen wir mit der Formulierung „die weiche Seite der Zahlen“ zu fassen. Diese weiche Seite könnte man auch als die intrinsische Motivation der Umsetzungs-

mannschaft bezeichnen. Damit diese sich einstellen mag, bedarf es realistischer Zuständigkeits-, Ziel- und Zeitvorgaben, vor allem aber bedarf es Aktivitäten, die die Umsetzungsteam-Mitglieder aktiv befähigen, ihre Aufgaben eigenverantwortlich besser zu erledigen. Damit korrespondierend: Die Würdigung von Teams und Einzelleistungen sollte Teil der Managementkultur sein.

Dies alles ist nicht nur *nice to have*, sondern *conditio sine qua non* [= unverzichtbar] dafür, dass aus Veränderungsabsichten Umsetzungserfolge werden. Denn ohne eine dauerhaft hohe Aufmerksamkeit der Kolleginnen und Kollegen für das Erreichen der Ergebnisziele und Meilensteine wird es ebenso wenig gelingen wie ohne Teamgeist, Identifikation mit den Projekten und den eigenen Aufgaben.

Abb. 2:

Die vier Gründe des Gelingens



Die Psychologie des Gelingens setzt deshalb auf (Eigen-) Verantwortung, das Fördern und Fordern von Talent(en) sowie auf Transparenz, Kommunikation und (Eigen-) Kontrolle mit Blick auf Aufgabenzuschreibungen und Zielerreichung (Abb. 2).

Von zentraler Bedeutung ist dabei die Art und Weise, WIE ein Vorgesetzter, Berater oder Kollege einem Teammitglied dessen konkrete Aufgabenstellung nahebringt, das heißt, wie er diese motiviert und formuliert. Idealerweise nicht technisch-beschreibend, sondern eingebettet in eine bedeutungsvolle, Erwartungen weckende bzw. befriedigende *Story*.

Etwa eine solche, die verständlich macht, WARUM es unabdingbar ist, die eigenen Herstellungskosten einer Produktgruppe zu senken, und nicht, *dass* es notwendig ist. Die dahinterliegende „Story“ verdeutlicht die Bedeutung bzw. Dringlichkeit dieser vermeintlichen Einzelmaßnahme: Dass eigene Unternehmen kann derzeit nur 10 Prozent der Angebote in Aufträge umsetzen, weil die Herstellungskosten viel höher liegen als die des Wettbewerbs – bei gleicher Qualität und Leistung. Damit wird die Betreuung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin mit dieser Aufgabe zu einer erfolgskritischen Aufgabe

für das *gesamte* Unternehmen und ist deshalb Ausdruck eines besonderen Vertrauensbeweises. Da niemand einen solch ambitionierten Schritt alleine gehen kann, kommt der Qualität und der Zusammensetzung des dafür vorgesehenen (Teil-)Teams eine entscheidende Bedeutung zu. Dafür ist der zuvor von der Geschäftsleitung sorgsam ausgesuchte Projektleiter verantwortlich. Dieser muss nicht unbedingt qua formaler Position im Unternehmen auserkoren worden sein; im Gegenteil ist die *natürliche* Autorität und Akzeptanz eines Kollegen/einer Kollegin oftmals viel zielführender für die Herstellung eines besonderen Teamgeistes, der seinerseits ungeahnte Energien der Teammitglieder für das Projekt freisetzt.



Stimmen also Eigenmotivation für das Projekt und Teamgeist innerhalb der Projektmannschaft, sollte ein weiterer bedeutsamer Aspekt dauerhaft auf dem Schirm bleiben: die Frage, wie der Projektleiter im Verein mit der Geschäftsleitung es schafft, dass sämtliche Teammitglieder über den gesamten Umsetzungszeitraum hinweg gleichermaßen aufmerksam den Projektfortschritt im Auge behalten und erfolgskritische Risiken, Hindernisse und Barrieren schnellstmöglich erkennen und kommunizieren. Unserer Erfahrung nach gelingt dies nur, wenn Steuerungssysteme wie das bei Projektbeginn etablierte Performance Office sowie die diversen regelmäßigen Meetings Foren offener, vertrauensvoller und konstruktiver Kommunikation sind, in die man sich gerne persönlich einbringt. Hierbei kommt KPIs und anderen systematisch erfassten Warnindikatoren eine zentrale Rolle zu.

Ebenso wichtig sind Projektziele und Ansatzpunkte der Veränderung, die dem Konzept des *agilen* Unternehmens folgen. Hiermit ist eine Vorgehensweise gemeint, die auf flexible Anpassung und Repriorisierung von Vorhaben und Zielen setzt, falls sich die Umfeldbedingungen ändern, die prognostizierte Wirksamkeit von Pilotprojekten sich nicht einstellt oder bestimmte Maßnahmen nicht die erwünschten Effekte zeigen. Agile Prozesse sind iterativ und reagieren auf neue Entwicklungen bzw. Erkenntnisse. Agile Projektpläne starten mit Pilotprojekten und Teilprojekten, die mit Erweiterungsoptionen versehen sind. Bei Erfolg werden diese weiterverfolgt, bei Misserfolg angepasst.

Ein letzter zentraler Aspekt der Psychologie des Gelingens ist der persönliche Umgang der Teammitglieder mit Komplexität, Unsicherheit und Angst. Unsicherheit und Angst als Folge eines vermeintlich undurchschaubaren (komplexen) Zusammenhanges, den man befürchtet,

nicht bewältigen zu können, sind 'normale' Reaktionen des Gehirns auf Neues, Unbekanntes. Sie verweisen darauf, dass man (vermeintlich) zu wenige Informationen oder zu wenig Wissen über den zu bewältigenden Sachverhalt besitzt.

Diese Sorge entkräften die Projektverantwortlichen idealerweise zu Beginn des Umsetzungsprozesses, indem sie einige wichtige Vorkehrungen treffen: Das jedermann zugängliche Performance Office ist als Projektraum nicht nur der zentrale Anlaufpunkt, der Transparenz über den Stand der Umsetzungsprozesse und hinsichtlich der aktuellen Daten der Leistungsmessung herstellt; er ist auch *der* Ort der Kommunikation – der Kommunikation über gute und schlechte Neuigkeiten, über Gründe, zu feiern und solche, die einer spürbaren Veränderung zum Besseren möglicherweise im Wege stehen.

# Kapitel 3

## Der Erfolg hat viele Väter, aber nur eine ROADMAP

Einer der Väter erfolgreicher Umsetzung ist ein Transformationskonzept, das auf Basis der Qualität seiner Analyseergebnisse ein wirksames Umsetzungsprogramm vorformuliert hat. Zweite Voraussetzung für den Umsetzungserfolg ist eine Überprüfung des Geschäftsmodells unter wertschaffenden Gesichtspunkten. Miteinander abgeglichen und verzahnt, bilden beide Planungselemente die Grundlage für die eigentliche Umsetzungs-Roadmap.

Sie ist nicht nur der zeitliche und inhaltliche Fahrplan der Umsetzung, sondern formuliert äußerst präzise die erfolgskritischen Operationalisierungsschritte und -parameter. Und wenn es eine Roadmap von Struktur Management Partner ist, heisst sie nicht nur ROADMAP, sondern spiegelt auch die drei zentralen Erfolgsbausteine eines wirksamen Umsetzungsmanagements gleichgewichtet wider: **Strukturen, Menschen, Performance (SMP)** (Abb. 3). Drei Erfolgsbausteine potenziert mit sieben Initialisierungsschritten der Umsetzung ist gleich **SMP<sup>7</sup> ROADMAP**.

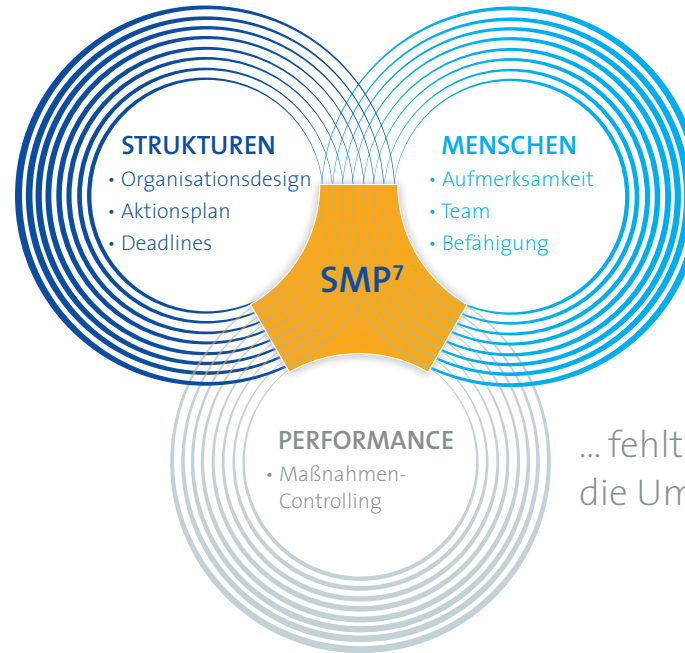
Die Implementierung der Umsetzung beginnt nahe-liegenderweise mit der Zusammenstellung eines Teams, das die wirksame Umsetzung der zahlreichen definierten Projekte am besten zu gewährleisten verspricht. Wir nennen dieses Team deshalb auch performance-orientiertes **R**ealisierungsteam. Damit es tatsächlich richtig gut performt, müssen zwei Aspekte erfüllt sein: Die Teammitglieder müssen menschlich miteinander harmonisieren und sich fachlich ergänzen und produktiv herausfordern können. Dabei ist es wichtig, die Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen den unternehmensinternen und externen Beratern klar zu definieren und die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Projektleitern, Projektmitgliedern und Projektpaten bzw. Geschäftsführern möglichst im Konsens zu vereinbaren. Vor allem aber muss jedem Kollegen und jeder Kollegin klar sein, dass das Realisierungsteam eine klar definierte Aufgabe für einen klar bestimmten Zeitraum mit klar bestimmten

Abb. 3:

SMP<sup>7</sup> – Der Dreiklang wirksamer Umsetzung



Fehlen klare Strukturen,  
läuft die Umsetzung chaotisch ...



... bindet man die Menschen  
nicht richtig ein, gerät die  
Umsetzung allzu technokratisch ...

... fehlt die Performance-Orientierung, bleibt  
die Umsetzung wirkungslos. <<

14  
15

Ergebniszielen zu erfüllen hat und also seine neuen Aufgaben nicht nur nebenbei, sondern mit besonderer Konzentration zu erledigen hat.

Zusammenfassend sollten folgende sieben Aspekte kennzeichnend für ein „High-Performance-Realisierungsteam“ sein:

1. Gemeinsam geteilte Ziele und Werte
2. Gegenseitiger Respekt für die unterschiedlichen, idealerweise komplementären Fähigkeiten der Teammitglieder
3. Rollen- und Aufgabenverteilung erfolgen auf Basis der unterschiedlichen Kompetenzen der Teammitglieder
4. Wechselseitiges Vertrauen und gegenseitiger Respekt kennzeichnen den Teamgeist

5. Auftretende Konflikte werden konstruktiv diskutiert und gelöst

6. Erfolgsmessung erfolgt nach eindeutigen Kriterien und berücksichtigt den persönlichen Beitrag jedes Teammitglieds

7. Jedes Teammitglied weiß, was es zu tun hat, kommuniziert und interagiert mit allen anderen und ist über sämtliche (teil-)projektrelevanten Indikationen informiert

Dies leitet über zum **O**rganisationsdesign des Umsetzungsprozesses. Da die festgelegten Umsetzungsprojekte komplexe und anspruchsvolle 'Sondervorhaben' sind, werden für ihre wirksame Umsetzung auch 'besondere Projekt-Organisationsstrukturen' gebildet. Hierzu gehören für die einzelnen Projektteam-Mitglieder fix terminierte Gremien- und Meetingvereinbarungen sowie softwarebasierte Steuerungsinstrumente sowie ein Project Management Office (Performance Office) als zentrale Anlauf- und Koordinationszentrale der Projektleitung und -überwachung.

Basis der Projektarbeit ist ein gemeinsam im Team erstellter und hinsichtlich seiner Struktur und Sinnhaftigkeit erläuteter **A**ktionsplan. Die hierin beschriebenen Aufgabenpakete sind aus dem Umsetzungs-/Transformationskonzept nachvollziehbar abgeleitet worden und müssen nun so mit Ressourcen versehen werden, dass sie auch termingerecht erfüllt werden können.

Wichtig ist hierfür, den oder die wesentlichen erfolgskritischen Engpässe zu identifizieren, zu problematisieren und Maßnahmen (Plan B, C ...) zur Sicherstellung der Aufgabenerfüllung vorzusehen. Neben der Beschreibung des kritischen Pfades müssen Maßnahmen nach ihrer Bedeutung für den Gesamtumsetzungserfolg priorisiert werden und – wie gesagt – Aktionen/Steckbriefe auf mögliche Risiken, Hindernisse und Barrieren hin hinterfragt werden. Als Motivationsspritze sind erste sichere 'Quick-wins' unbedingt im Projektplan zu verankern.

Jeder gute Aktionsplan für einen gelingenden Umsetzungs-/Veränderungsprozess enthält einen realistischen Zeitplan mit klaren **D**eadlines und definierten Messgrößen und Meilensteinen. Meilensteine geben nicht nur die Struktur vor, sondern bilden auch – bei Erreichung oder Nichterreichung – die Entscheidungspunkte für eine Projektfortführung, -änderung oder

-einstellung. Hierfür sind Frühwarnindikatoren zu bestimmen und im Auge zu behalten, um bei Abweichungen frühzeitig gegensteuern zu können – und nicht erst, wenn sich beispielsweise bestimmte Umsatzergebnisse nicht einstellen. Denn möglicherweise liegt dies nicht daran, dass die Ziele zu ambitioniert ausgefallen sind, sondern etwa daran, dass die hierfür vorgesehene Aufstockung des Vertriebs nicht rechtzeitig erfolgt ist.

Nachdem nun im Rahmen unseres ROADMAP-Prozesses geklärt worden ist, WER WAS WIE in welcher Zeit WARUM zu erledigen hat, müssen nun die im Aktionsplan definierten **M**aßnahmen, die dafür sorgen sollen, dass aus dem Plan auch Realität wird, messbar gemacht werden. Die Rede ist vom Projekt- und Maßnahmen-Controlling und seinen Steuerungs- und Monitoring-Instrumenten. Hierzu gehören standardisierte Berichtsformate und -tools ebenso wie Regelmeetings zur Messung und Interpretation des Projektfortschritts

sowie ggfs. zur Ableitung von Gegenmaßnahmen. Basis und Bezugspunkte aller Prüf- und Ampellogiken sind die im Umsetzungsplan definierten und bezifferten Effekte und deren Gewichtung. Da sich so gut wie kein Transformationsprozess linear-progressiv entwickelt, empfiehlt es sich, mit Regelkreismodellen wie unserem Four-Performance-Cycle zu arbeiten (siehe hierzu ausführlich Kapitel 4). So können einerseits Planungsparameter sehr schnell adjustiert und andererseits die Zielorientierung und die Aufmerksamkeit aller in den Prozess Involvierten dauerhaft hoch gehalten werden.

Auf diese beiden bedeutsamen Aspekte einer gelingenden Umsetzung verweist das zweite „A“ unserer ROADMAP. Dieses **A** steht deshalb gewissermaßen für zwei A, nämlich a1) für *Akzeptanz* schaffen und erhalten durch Sicherstellung eines a2) hohen Grades an *Aufmerksamkeit* für den Projekterfolg. Hierfür ist die Kommunikationsstruktur und -kultur von zentraler Bedeutung. Denn erfolgreich sind Umsetzungsprojekte nur dann, wenn ihre Ziele immer wieder überzeugend vermittelt werden; wenn Widerstände erkannt, formuliert und gemeinsam überwunden werden; wenn ein gemeinsames Commitment darüber besteht, dass Kritik als wertschätzende Rückmeldung verstanden und eingesetzt wird und dass gemeinsame Erfolge und Misserfolge gemeinsam gefeiert bzw. aufgearbeitet werden. Und, nicht zuletzt, wenn in jeglicher Kommunikation des Führungsteams die unbedingte Akzeptanz für das Maßnahmenprogramm zu hören und zu spüren ist.

Der siebte Schritt bzw. die siebte Dimension unserer siebenstufigen ROADMAP beginnt mit P wie **P**raxistauglichkeit.

Praxistauglich müssen zunächst einmal die Konzepte, Aktionspläne und Steckbriefe eines Umsetzungs-Initialisierungs-Programms sein. Wichtiger aber noch als diese häufig nicht erreichte Selbstverständlichkeit ist es, die Akteure einer Projektorganisation 'on the job' gezielt zu schulen, Ihnen Hilfestellung zu geben, sie in möglicherweise neue Arbeitsweisen und -logiken einzuführen und sie so nachhaltig zu befähigen (z.B. in Projektmanagement- und Scrum-Methoden).

Praxistauglich sind Umsetzungsprojekte also dann, wenn sie mit einem methodischen oder praktischen Mehrwert versehen und begriffen werden; wenn sie von geteilten Werten und Regeln getragen werden; kurz: wenn sie die Erwartungen der Mitarbeiter/innen erfüllen, indem sie

dafür sorgen, dass diese sich gezielt verbessern können. ([ROADMAP-Gesamtdarstellung, siehe Abb. 4](#))

Wie hilfreich unsere ROADMAP-Programmatik ist bzw. sein kann, beweist sie allerdings nicht nur in der Praxis; sie bildet auch die Basis für einen enorm hilfreichen Robustheitstest, den wir in Zusammenarbeit mit unseren Kunden entwickelt haben. Mit seiner Hilfe können Sie – leicht verständlich und enorm praxisnah – die Robustheit Ihrer eigenen Umsetzungsinitiativen bewerten. Wenn Sie sich für unseren SMP<sup>7</sup> Robustheitstest interessieren, nehmen Sie einfach Kontakt mit uns auf (z.B. über die Kontaktdaten der Autoren dieser Studie auf Seite 34).

Abb. 4: SMP7 ROADMAP: Initialisierung und Definition der Gütekriterien für den Umsetzungsprozess



5.0

M

**MASSNAHMEN-CONTROLLING**

implementieren

- 5.1 Die Effekte aus den Maßnahmen sind bewertet (quantitativ in Euro, qualitativ in Meilensteinen) und die Messbarkeit ist eindeutig sichergestellt.
- 5.2 Berichtsformate und Tools zum Maßnahmen-Controlling werden standardisiert eingesetzt.
- 5.3 Das Maßnahmen-Monitoring (Ist-Soll-Vergleiche, Forecast) ist ein Standardpunkt der Regelmeetings und dient vor allem der Messung des Projektfortschritts.

6.0

A

**AKZEPTANZ**

durch dauerhaft hohe Aufmerksamkeit sicherstellen

- 6.1 Die regelmäßige Kommunikation von Sinn, Zielen und Projektfortschritten nimmt im Unternehmen eine zentrale Stellung ein und findet abteilungsübergreifend statt.
- 6.2 Die Geschäftsführung zeigt Commitment, spricht eine Sprache und richtet den notwendigen Fokus auf die Umsetzungsziele; dabei etabliert sie Mechanismen, um die Aufmerksamkeit für den Umsetzungsprozess hochzuhalten.
- 6.3 Die Würdigung von Teams und Einzelleistungen ist Teil der Managementkultur.

7.0

P

**PRAXISTAUGLICHKEIT**

auf Befähigungspotenzial hin prüfen

- 7.1 Die projektierten Maßnahmen des Umsetzungsfahrplans treffen die Erwartungen der Mitarbeiter/innen und sorgen dafür, dass diese sich gezielt verbessern können.
- 7.2 Die Umsetzung wird von geteilten Werten und Regeln getragen, die das Mit- und Füreinander stärken.
- 7.3 Daraus resultiert das Vertrauen der Mitarbeiter/innen, dass sie die an sie gestellten Aufgaben erfolgreich erfüllen können.
- 7.4 Die Projektarbeit ist dabei so angelegt, dass das Projektmanagement sowie das eingesetzte Methoden-Know-how die Mitarbeiter/innen nachhaltig befähigt.

# Kapitel 4

## Die Zielerreichung ist entscheidend, aber wie stellt man sie sicher?

Die Antwort auf diese Frage aller (Umsetzungs)Fragen besteht aus zwei Teilantworten: a) Mithilfe eines wirklichen *Performance-Managements*; b) mithilfe eines gezielten *Performance-Monitorings* (Abb. 5a). Wirksam ist das Performance-Management unseres Erachtens dann, wenn es die Umsetzungsprozesse und -ergebnisse regelkreisartig im Blick hat, auf Abweichungen schnell reagiert und die Aufmerksamkeit der Beteiligten mithilfe erprobter Standards und Feedback-Foren dauerhaft hoch hält. Unser Performance-Steuerungsinstrument heisst deshalb „Performance Cycle“ und beruht auf unserer Kreislauflogik PLAN – PROMOTE – PUSH – PROOF – (RE-)PLAN.

Stellt der Performance Cycle sicher, dass die *Projektorganisation* qualitativ und quantitativ „planmäßig“ ab- und verläuft, so hat unser Monitoring-Tool „Performance Radar“ die Aufgabe dafür zu sorgen, die Abläufe dahingehend zu überwachen, dass mögliche *Projektrisiken* ent-

lang der Suchfelder „Promotoren“ (Stakeholder-Management), „People“ (Mitarbeiter-Empowerment), „Projekte“ (Steuerung und Überwachung) sowie „Problemlösungen“ (Issue-Management) schnell identifiziert und abgestellt werden können.

Das Performance Radar stellt also sicher, dass stets alle wichtigen Entwicklungen im Projektumfeld im Blick gehalten werden („auf dem Schirm“ sind).

Im übrigen empfiehlt es sich, erneut auf das möglichst von allen Beteiligten internalisierte Zusammenspiel und Zusammenwirken von Strukturen, Menschen und Performance zu verweisen. Denn einzelne Menschen und Teams können – wenn das Was, Warum, Wie, Wer bis Wann klar und attraktiv ist – mit ihrem Engagement eine Änderung ihres Verhaltens und/oder ihrer Arbeitsweisen und dadurch den Umbruch vorantreiben. Oder umgekehrt durch Unwissen, Passivität oder sogar aktives

Konterkarieren diese verzögern oder scheitern lassen. Von daher ist das Verständnis für und die Bereitschaft und Befähigung zur konstruktiven Aktion und Performance-Orientierung der Menschen in einer Organisation der wesentliche Erfolgsfaktor im Management von Umbruchsituationen (und Phasen, in denen signifikante Ergebnisverbesserungen herbeigeführt werden sollen, werden als solche erlebt!).

Der Umbruch kann aber nur erfolgreich gemeistert werden, wenn geeignete Strukturen, befähigte Menschen und geeignete Methoden zur Performance-Steuerung als System etabliert werden. Die Programmatik SMP wird dann konsistent und vollständig, wenn diese Grundsätze und Bausteine mit sieben dazugehörigen kritischen Erfolgstreibern kombiniert werden. Hieraus ergibt sich dann das Gesamtsystem einer Umsetzungskonzeption.



In unserer Struktur Management Partner (SMP) Logik heißt sie SMP<sup>7</sup> (siehe Kapitel 3).

Aber unabhängig davon, welche organisationalen Bezugsgrößen und welche methodische Vorgehensweise zur Erreichung eines Ziels und seiner Zwischenziele man für einen wirksamen Umsetzungsprozess heranzieht – das Problem bleiben die Ziele selbst. Denn sie erscheinen den meisten Menschen ebenso abstrakt wie willkürlich gewählt. Deshalb empfiehlt es sich, neben den logisch-rechnerisch entwickelten und abgeleiteten Zahlen, Daten, Fakten möglichst viele greifbare und motivierende Zwischenziele in den Aktions- und Maßnahmenplan zu packen (z.B. für das Ziel „Wir machen 20 Prozent mehr Umsatz“ die Zwischenziele „Wir akquirieren zwei wesentliche Neukunden“ oder „Wir entwickeln ein neues wettbewerbsfähigeres Produkt“). Denn sie geben Orientierung, machen Veränderungen im Alltag konkret erlebbar und stärken das Wir-Gefühl aller Beteiligten.

Weitere greifbare Ziele können sein:

1. Eine neue Art, die bekannten Arbeitsabläufe zur Leistungserbringung zu strukturieren und sich darüber auszutauschen. (= Perspektivwechsel und gemeinsame Reflexion über mögliche Verbesserungsmöglichkeiten)
2. Eine neue Art, Aufgaben innerhalb einer Organisationseinheit zu verteilen und diese qualitativ und quantitativ zu bewerten. (= Stärkung der kollektiven Verantwortung und Wertschätzung einzelner Beiträge)
3. Eine neue Art, den eigenen Beitrag und den der unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen in Beziehung zu setzen zu denen anderer Abteilungen und dem Gesamtbetriebsergebnis des Unternehmens. (= Reflexion über die Gesamtorganisationsstruktur und die Bedeutung der eigenen Leistung)

4. Eine neue Art, Ziele zu formulieren, zu bewerten und zu erreichen (= Reflexion über alternative Normen, Regeln, Rollen und Ressourcen und damit Förderung des unternehmerischen Denkens und Führens)

Eine ebenso bekannte wie bewährte Art, die definierten Ziele und Teilziele auch tatsächlich zu erreichen, ist der Einsatz der Scrum-Methode. „Scrum“ bezeichnet eine Vorgehensweise aus dem agilen Projektmanagement, die ständige Verbesserungen in der konkreten Projektarbeit bewirken soll, indem sie die Komplexität der Aufgaben reduziert, d.h. konkrete Vorhaben kontinuierlich verfeinert und verbessert. Hierfür kommen möglichst detaillierte Lasten- und Pflichtenhefte zum Einsatz, in denen die Anforderungen aus Anwendersicht formuliert werden. Konkrete Performance-Verbesserungen resultieren a) aus einer akkuraten Dokumentation des Projektfortschritts bzw. seiner Hindernisse. Diese werden regelmäßig und für alle Involvierten sichtbar festgehalten und erläutert.

b) Die detailliert dokumentierten Projektergebnisse und möglichen neuen Anforderungen werden ebenso regelmäßig ausgewertet und c) über neue, bessere Pläne, Vorgehensweisen und Aufgabenverteilungen optimiert.

Dass zur Optimierung des Umsetzungsprozesses und seiner (Teil-)Projekte zunehmend digitale Kontroll- und Steuerungsinstrumente eingesetzt werden, versteht sich heutzutage von selbst. Denn sie sind die ideale Basis, um Effizienzsteigerungen, Aufwandsminimierungen und die Erstellung aller erdenklichen Statusunterlagen zu initiieren, nachzuhalten und auszuwerten. Ein digitales Dashboard bietet hierzu vielfältige Ansatzpunkte, um für dauerhafte Transparenz zu sorgen und so den manuellen Aufwand oder etwa Doppelarbeiten zu minimieren. Zur möglichst effektiven Projektinformation und -steuerung sollte ein solches Dashboard folgenden Anforderungen gerecht werden:

- projektspezifische Kennzahlen mit Plan-/Ist-Abgleich „auswerfen“ – insbesondere im Hinblick auf die Ergebniswirksamkeit in Euro
- Aus- und Bewertung der Meilensteinerreichung auf Knopfdruck
- Dokumentation und einfache Visualisierung der eingesetzten Maßnahmen und Ergebnisse
- schnelle Information über die nächsten (Projekt-) Schritte
- Schnittstelle der Interaktion mit den Projektverantwortlichen sowie automatisierte „Reminder-Funktion“ für wichtige Vereinbarungen

All die genannten Vorkehrungen und Maßnahmen für eine möglichst optimale Zielerreichung von Umsetzungsprozessen lassen sich unter zwei zentrale Projektmanagement-Aufgaben subsumieren: ein effektives **Umsetzungs-Monitoring** sowie eine ebenso effektive **Umsetzungs-Steuerung**. Da beides absolut ergebnis-

sprech: performancerelevant ist, haben wir es in unserem integrierten „Performance Radar/Cycle“ zusammengeführt ([Abb. 5a](#)).

Besteht die Funktion des **Four Performance Radars** darin, etwaige Abweichungen vom Zielkonzept sichtbar bzw. transparent zu machen (Umsetzungs-Monitoring), so dient der **Four Performance Cycle** der Umsetzungs-Steuerung mithilfe des Regelkreises PLAN – PROMOTE – PUSH – PROOF – (RE-)PLAN. Fokussiert das Radar also auf das Management von Stakeholdern, Mitarbeitern, Projekten und Problemlösungen, so dient der Performance Cycle stärker der Projektsteuerung im engeren, operativen Sinne. Das verbindende Element beider Instrumente eines erfolgreichen Umsetzungsmanagements ist die kontinuierliche Kommunikation – zwischen Eigentümern, Management, Mitarbeitern und – ggfs. – externen Beratern einerseits sowie innerhalb der Umsetzungsorganisation im engeren Sinne andererseits.

Die externe Kommunikation und insbesondere das Beziehungsmanagement zu allen relevanten Stakeholder-Gruppen liegen im Fokus der Dimension „Promotoren“. Nach dem Aufbau der erforderlichen formellen Kommunikationsprozesse (z.B. Reportings an Finanzierer\*) liegt hier der Schwerpunkt im Wesentlichen darauf, die Haltungen, Einschätzungen und Erwartungen sowie die daraus resultierenden Entwicklungen im Kreis der Stakeholder frühzeitig zu erkennen, um sie erfolgreich bearbeiten zu können. Eine unserer wichtigsten Kommunikationsaufgaben!

Die „People“-Dimension ist stärker nach innen gerichtet und hinterfragt regelmäßig, ob wir den wichtigsten Faktor – die Mitarbeiter/innen – im Veränderungsprozess „mit an Bord haben“. Konnten wir sie zu überzeugten Multiplikatoren der Veränderung machen und auch inhaltlich entsprechend den Anforderungen entwickeln und befähigen? Der Fokus liegt damit besonders auf

den Kommunikationsprozessen in der Restrukturierung. Werden die Projekte im Team effektiv gesteuert und geführt? Verstehen die Leute ihren Beitrag zum Ganzen? Entfalten die geschulten Methoden Wirkung? Sind sie nach wie vor motiviert, das Gewollte zu erreichen? Sind Mitarbeiter/innen und Teams auf das Erreichen der Ziele fokussiert?

Die Dimension „Projekte“ legt den Schwerpunkt auf die Kursüberwachung und ggfs. Projektstrukturanpassung: Stimmen Richtung und Geschwindigkeit? Sind die vielen Einzelinitiativen konsistent und im Einklang miteinander? Gibt es inhaltliche Unwägbarkeiten oder Chancen, die es zu ergreifen gilt? Wesentliche Instrumente sind: Maßnahmen- / Effekt-Controlling (monetär) und Meilensteine-Controlling.

Die Dimension „Problemlösungen“ erfüllt die klassische Aufgabe eines Radars: Gefahren-/Abweichungserkennung und deren Lösung! Treten neue Probleme und Ereignisse auf, die im Umsetzungsprogramm noch nicht berücksichtigt sind, oder läuft die Umsetzung nicht im geplanten Zeit- und Wirkungsplan, muss dies rechtzeitig erkannt werden (Radarfunktion!), um alternative Problemlösungen, Projekte und Repriorisierungen vornehmen zu können.

Aber wie schafft man es, all diese Lerneffekte, Hilfsmittel und Veränderungen von Denkroutinen nachhaltig in einer Organisation zu verankern? Darüber geben wir im folgenden fünften Kapitel Auskunft.

\* Vgl. zum wichtigen Thema Unternehmer-Finanzierer-Kommunikation in der Praxis unsere Studie „Szenen einer Ehe. Über Vertrauen, falsche Erwartungen und sehr viel Psychologie.“ Zu beziehen über [geschaefsfuehrung@struktur-management-partner.com](mailto:geschaefsfuehrung@struktur-management-partner.com)

Abb. 5:

Die SMP7 Umsetzungsprogrammatur, dargestellt als Big Picture aus Umsetzungslogik, Roadmap sowie Regelkreis- und Monitoring-Methodik

Die programmatische Umsetzungslogik von Struktur Management Partner

Die siebenstufige Umsetzungs-ROADMAP von Struktur Management Partner

Das performancesteigernde Umsetzungsmanagement nach SMP7 (= Performance Cycle/Radar)

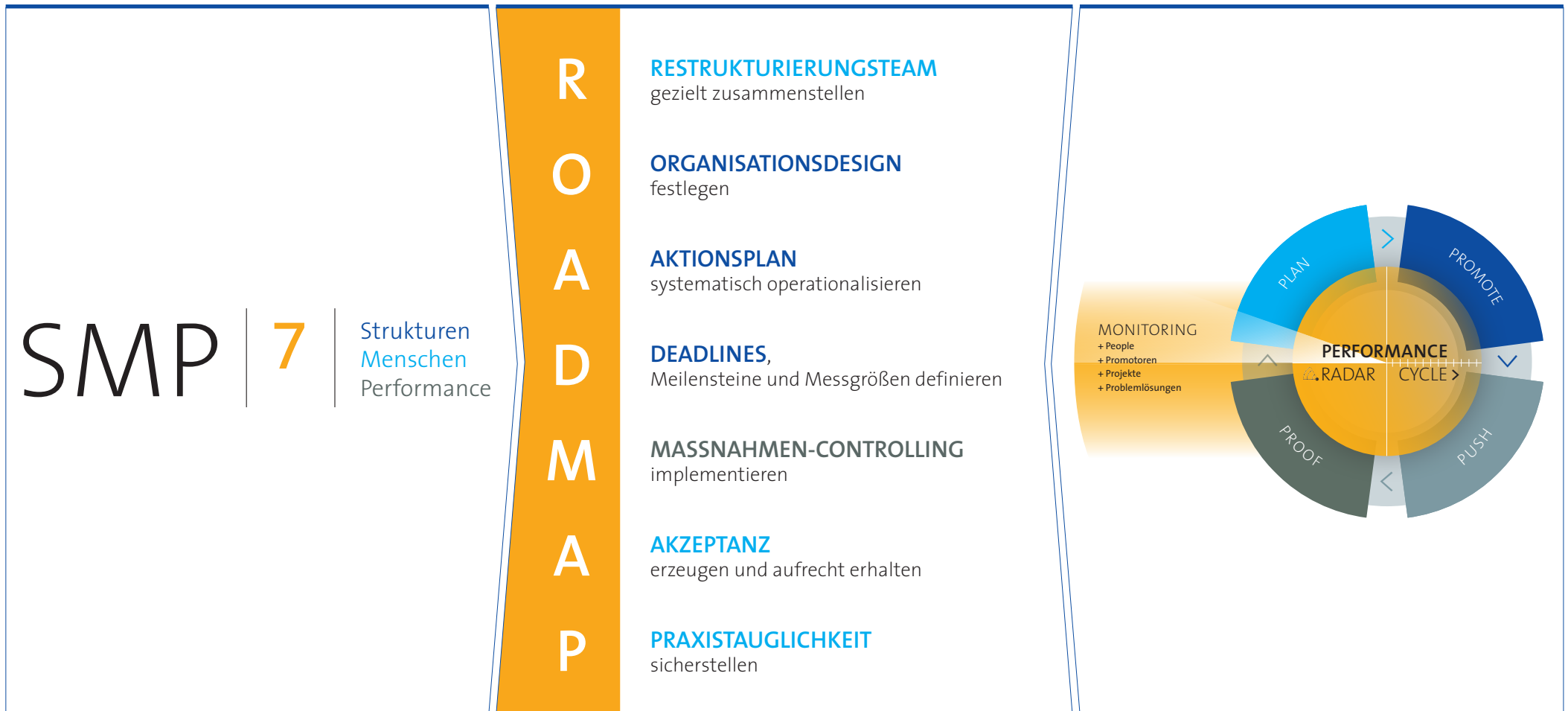
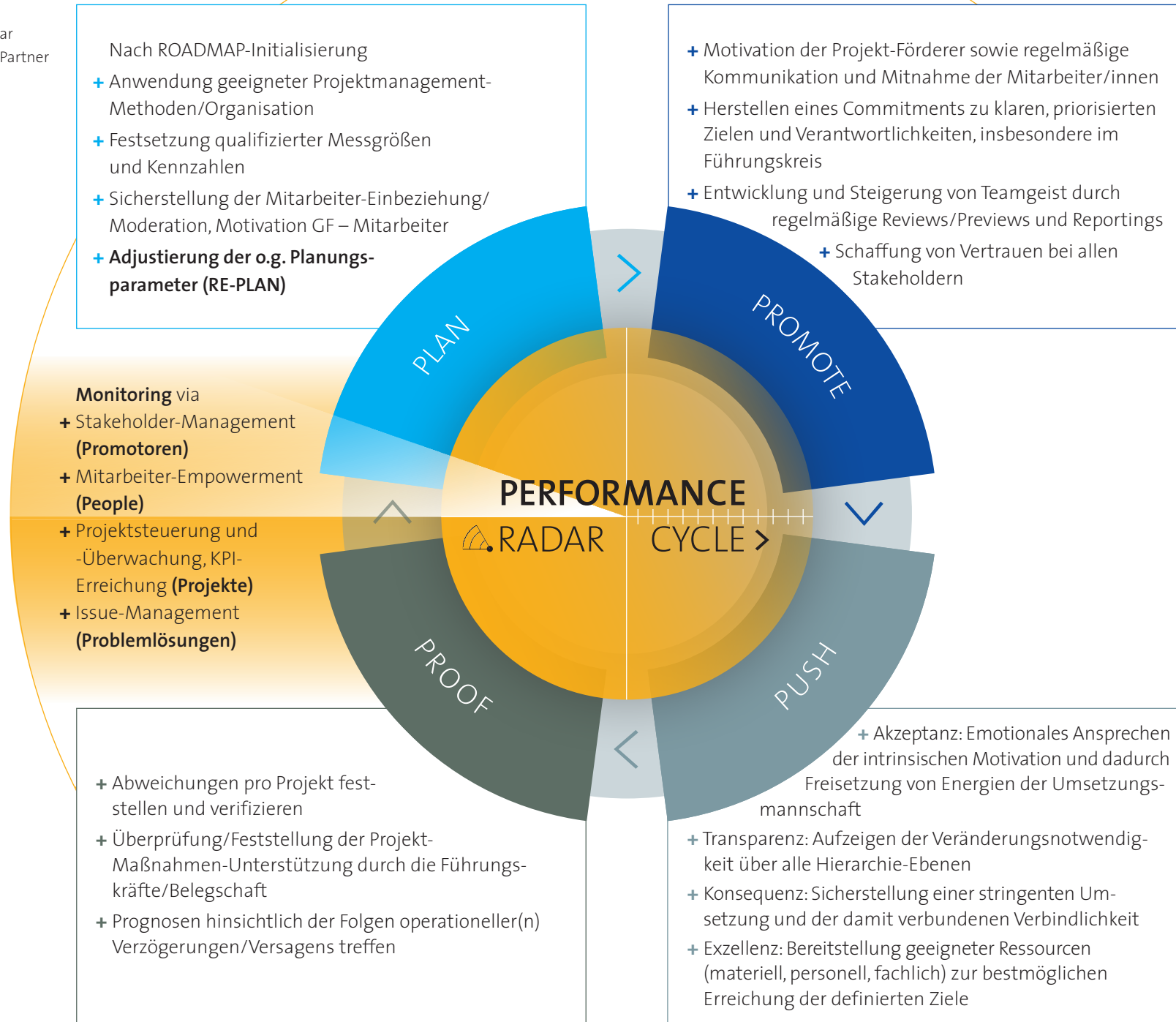


Abb. 5a:  
Der Performance Cycle/Radar  
von Struktur Management Partner



# Kapitel 5

## Was bleibt, wenn der Veränderungsdruck nachlässt?

„Change“ ebenso wie Transformation, Disruption, Restrukturierung oder Turnaround bedeuten Veränderung – Veränderung von Gewohnheiten, Routinen, Prozessen, alten Wahrheiten und Praktiken. Doch da der Mensch ein Gewohnheitstier ist, schätzt er Veränderungen in der Regel nicht besonders. Es sei denn, er begreift deren Sinn bzw. erkennt, dass sie zum Besseren führen. Ein erfahrener Restrukturierer und Umsetzungsmanager weiß dies und achtet deshalb bereits bei der ersten Begegnung mit seinen zukünftigen Kollegen/innen des Realisierungsteams darauf, folgende vier Leitplanken eines wirksamen Umsetzungsmanagements zu etablieren:

### 1. Ehrlichkeit:

Unmissverständliche Darstellung der Ausgangslage, unmissverständliche Erläuterung des Fahrplans und seiner Meilensteine und Zielgrößen.

### 2. Realitätssinn:

Erfolgreiches Umsetzungsmanagement setzt auf das Machbare, weniger auf das Wünschenswerte. Jeder muss wissen, was er kann, soll und darf und wer ihn dabei wie unterstützt.

### 3. Respekt:

Nur wer Wertschätzung erfährt, kann viel leisten – weil er dann viel leisten will! Nichts ist wichtiger für nachhaltige Verbesserungen, als die intrinsische Motivation derer, die etwas verbessern sollen.

### 4. Ambition:

Ob man es nun die „Extra-Meile gehen“ nennt oder Planüberfüllung oder den souveränen selbstmotivierten Umgang mit Rückschlägen – Selbstreflexion und Selbstverantwortung sind unverzichtbare Voraussetzungen für Umsetzer, die mehr erreichen wollen und müssen als Dienst nach Vorschrift.

So weit, so lebenspraktisch gedacht.

Doch wie verankert man die vorgestellten vier Umsetzungsprinzipien nachhaltig in einer Organisation – also über den Tag des Change-Prozess-Endes hinaus? Auch hierfür sind vier ebenso einfache wie relevante Erfahrungsgrundsätze hilfreich. Diese gilt es in die Köpfe aller Beteiligten zu bringen:

1. Meinungen sind interessant, wechseln allerdings ständig; Gefühle sind spannend, trügen aber häufig; *Zahlen* sind nüchtern, *lügen* allerdings *selten*. Das beste Mittel für eine nachhaltige Verankerung eines kennzahlenorientierten Denkens und Handelns sind die Erfolge, die man mit ihrer Hilfe erzielt hat. Wenn die Beachtung von Profitabilitätskennzahlen in der Projektarbeit beispielsweise zu einer signifikanten Verbesserung des Gesamtergebnisses geführt hat, werden die Beteiligten sich zukünftig vehement gegen die Annahme von absehbaren Verlustaufträgen aussprechen.

2. *Wichtig ist* nicht, dass man alles weiß, sondern *dass man weiß, wo es steht* bzw. jemanden kennt, der es weiß – und der einem hilft. Checklisten als Hilfestellung zu ergebniswirksamem Denken und Handeln oder auch Freigaberegelungen zur Beachtung erfolgswirksamer Vorgaben sind ebenso konkrete Beispiele für eine sich etablierende Performance-Kultur wie die Vorbildfunktion eines Managements, das den Kampf gegen Verschwendung konsequent vorlebt.

3. Etwas so zu *lernen*, dass man es internalisiert, also situationsadäquat anwenden kann, ist nicht nur wünschenswert, sondern vor allem sehr befriedigend. Denn eine nachhaltige Verhaltensänderung und ein erfolgsorientiertes Mindset von Einzelnen wirken ansteckend und motivierend auf die Kolleginnen und Kollegen, wenn sie als Ursache der Erfolgswirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen erkannt und verstanden werden. Auch hier gilt: Tue Gutes und rede

darüber. Denn: Kommunikation schafft Vertrauen, und Vertrauen ist der beste Motivator.

4. Durch *eigenes Tun positive Ergebnisse* oder Effekte zu *bewirken*, führt – bei entsprechender Würdigung – zum Wunsch nach mehr. Und „mehr“ bedeutet dann konsequenterweise mehr Verantwortung, mehr Eigeninitiative, mehr Fortbildung.

Wenn diese Einsichten richtig und relevant sein sollten – und sie sind es unserer Projekterfahrung nach –, dann sollte man den eigenen Umsetzungsprozess entsprechend aufsetzen. Denn er motiviert die Menschen im Unternehmen, auch in Zukunft so zu verfahren, wie sie es im „außeralltäglichen“ Transformationsprozess erfolgreich getan haben. Nachhaltigkeit, (Selbst-)Befähigung, kritische Reflexion des eigenen Tuns lauten die Stichworte.

Wir sehen auch an dieser Stelle wieder die zentrale Bedeutung, die der Motivation und Qualifizierung der Menschen im Rahmen des Erfolgsdreiklangs *Strukturen optimieren – Menschen aufklären und anleiten – Performance steigern* zukommt.

Denn: Menschen verändern Organisationen, nicht umgekehrt! Und doch: Auch die strukturellen Veränderungen in der Organisation wirken sich ihrerseits positiv auf die Ergebnisse der Projektarbeit aus. Schließlich bestätigen die positiven Effekte (Steigerung der Performance) die Richtigkeit des eigenen Tuns und motivieren die Teammitglieder, bei der „Stange“ zu bleiben.

Positive Beispiele solcher struktureller und prozessualer Veränderungen, die im Rahmen eines Umsetzungsprozesses etabliert und positiv erlebt wurden und deshalb über den Tag hinaus geschätzt und genutzt werden, sind ständig aktualisierte und geschärfte Prozessbeschreibungen, dokumentierte und stets abrufbare Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortlichkeiten oder auch die Visualisierung von Prozess(fort)schritten, Informationstafeln oder nach Poka-Yoke-Gesichtspunkten gestaltetes Produktionsequipment.

In Summe führen all diese positiven Einzelaspekte eines gezielten Umsetzungsmanagements zu folgenden neuen Prozessen und dauerhaften Merkmalen einer profitabel arbeitenden Organisation:

#### Strukturell:

Die neuen Organisationsstrukturen (wertschaffende Prozesse, iterativ verbesserte Regeln, controllingbasierte Routinen) wurden dauerhaft verankert und machen das Unternehmen insgesamt resilienter, sprich: widerstandsfähiger, weil flexibler und agiler. Denn der Orientierungsrahmen und die Beziehungsmuster folgen nun einer transparenten, plan- und steuerbaren Performance-Logik und -Programmatis.



#### Menschlich:

Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin kennt seine/ ihre Zuständigkeiten, Ziel- und Zeitvorgaben und ist in der Lage, Verbesserungen selbständig zu erkennen, einzuleiten und umzusetzen.

Jede Führungskraft weiß um die Bedeutung der emotionalen Ansprache und Würdigung der Mitarbeiter/innen sowie um die angemessene Bereitstellung geeigneter materieller, personeller und fachlicher Ressourcen zur bestmöglichen Erreichung der klar definierten Ziele.

#### Performancerelevant:

Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin weiß um die Bedeutung von Planungs- und Steuerungsinstrumenten für die Zielerreichung. Ein effektives Maßnahmen-Controlling nach Maßgabe des fortlaufenden Dreischritts „Qualifizieren – Quantifizieren – Kontrollieren“ ist der Belegschaft in Fleisch und Blut übergegangen. Methoden, Messgrößen und Kennzahlen haben ihren Schrecken verloren und fungieren nun als hilfreiche Unterstützer der eigenen und gesamtorganisationalen Zielerreichung.

Kurz, was bleibt, wenn der Veränderungsdruck eines konkreten ambitionierten Umsetzungsprozesses nicht mehr gegeben ist, ist die Gewissheit, dass aus Absichten Erfolge werden, wenn man strukturiert und systematisch vorgeht, regelmäßig den Umsetzungsprozess monitort und der Mensch im Mittelpunkt der Umsetzung steht. Eingeführt und erfolgreich gelebt wird SMP<sup>7</sup> so Teil der Unternehmenskultur.

# Kapitel 6

## Und nun? Sieben Leitsätze für wirksame Umsetzungsprojekte. Und ein Selbsttest.

Bevor Sie Ihre nächste Umsetzungsinitiative starten, möchten wir Ihnen noch einmal die wichtigsten Einsichten dieser Abhandlung zusammenfassend präsentieren. Außerdem empfehlen wir Ihnen unseren nachfolgenden Test, nach dessen Auswertung Sie wissen, was Sie noch klären bzw. initialisieren sollten, bevor Sie mit Ihrem Team in die Umsetzung Ihres Veränderungsprogramms gehen. Am besten gehen Sie die neun Test-Stationen gemeinsam mit Ihrem Management- und Ihrem Projektteam durch. Denn so werden die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung der einzelnen Akteure deutlich und es zeigt sich, für welche Aspekte das Problembewusstsein noch nicht ausreichend geschärft ist. Der Test orientiert sich naheliegenderweise an unserer SMP<sup>7</sup> ROADMAP. Nachdem Sie ihn gemeinsam mit Ihren Teams durchgeführt haben, sollten Sie die Ergebnisse – ebenfalls mit den Teams – diskutieren und ggfs. konkrete Maßnahmen definieren und mit Verantwortlichkeiten versehen.

Zur Auswertung: Wenn die Mehrzahl Ihrer Kreuze im roten oder gelben Bereich liegt, sind die Voraussetzungen für eine wirksame Umsetzung (noch) nicht gegeben. In diesem Fall sollten Sie überlegen, mit welchen Maßnahmen Sie die Bedingungen für eine höhere Wirksamkeit verbessern. Liegt die Mehrzahl Ihrer Kreuze im grünen oder gelben Bereich, sind bereits gute Voraussetzungen gegeben, punktuelle Nachjustierungen („gelb“) aber empfehlenswert.

Aber Vorsicht! Selbst wenn nahezu alle Ergebnisse Ihres Selbsttests im grünen Bereich liegen, kann im schlimmsten Fall ein Kreuz im roten Bereich zum „Umsetzungs-Killer“ Ihrer Initiative werden. Deshalb unsere Empfehlung: Nehmen Sie sich die Zeit, und schaffen Sie tatsächlich in *jedem* Kriterienbereich die Voraussetzungen, die es braucht, damit Ihr Umsetzungsvorhaben ein voller Erfolg wird.

Die Konsequenzen, die sich aus einer unscharfen Projekt-Initialisierung ergeben, lassen sich auf der „Strecke“ selten bis nie wieder ins Positive wenden. Bevor Sie nun aber die Robustheit Ihrer angestrebten Umsetzungsinitiativen testen, hier noch einmal die wichtigsten übergeordneten Einsichten, deren Berücksichtigung aus Absichten Erfolge werden lässt.

1. Geplante Umsetzungsinitiativen in Unternehmen berühren aufseiten der Involvierten wie aufseiten der übrigen davon Betroffenen stets eine rational-faktische wie eine emotional-persönliche Ebene. Will man sein Programm erfolgreich umsetzen, muss man deshalb beide Ebenen adressieren.

2. Dabei gilt: Fakten führen zum Denken, Gefühle führen zum Handeln.

3. Erfolgreiche Umsetzer bewirken deshalb gleichermaßen Veränderungen bei den Strukturen (Systeme), den Menschen (Fühlende/Handelnde) und der Performance (Fakten) eines Unternehmens, also der Orchestrierung des Dreiklangs.

4. Denn: Fehlen klare Strukturen, läuft die Umsetzung chaotisch; bindet man die Menschen nicht richtig ein, gerät die Umsetzung allzu technokratisch; fehlt die Performance-Orientierung, bleibt die Umsetzung wirkungslos.

5. Mit anderen Worten: Bedenke, beachte und projiziere die Folgen für die Menschen (Mitarbeiter/innen, Führung, Stakeholder) beim Aufsetzen Deiner Umsetzungs-Roadmap, um tatsächlich wirksame (in Zahlen, Daten, Fakten ausweisbare) Ergebnisse zu erzielen. Und, ganz wichtig: Kommuniziere sie!

6. Damit aus Veränderungsabsichten Umsetzungsfolge werden, bedarf es gleichermaßen eines dauerhaft wirksamen Performance-Managements (via Regelkreislogik = „Cycle“) wie eines gezielten Performance-Monitorings (via Promotoren-, People-, Projekt- und Problemlösungsfokus = „Radar“).

7. Die Umsetzungsprogrammatisik SMP<sup>7</sup> ist nachhaltig wirksam, weil sie erstens auf klaren Zuständigkeits-, Ziel- und Zeitvorgaben beruht, zweitens Mitarbeiter/innen und Führung befähigt, Verbesserungen zu erkennen, einzuleiten und umzusetzen und drittens geeignete Planungs- und Steuerungsinstrumente zur dauerhaften Performance-Verbesserung etabliert und nutzbar macht.

Ein persönlicher Tipp zum Schluss: Als Initiator und Macher wirksamer Umsetzungen werden Sie zwangsläufig mit unerwarteten Rückschlägen oder auch emotionalen Konflikten konfrontiert. Wie Sie als Führungskraft damit umgehen, hat Symbolwirkung auf die Menschen in Ihrer Organisation. Bleiben Sie daher lösungsorientiert, gelassen und vor allem optimistisch.

Und jetzt: Viel Erfolg bei Ihrem Selbsttest!

Der Selbsttest für Initiatoren wirksamer  
Umsetzungsprogramme: Wie robust sind  
die Erfolgskriterien ausgeprägt?

Erfolgskriterium

nicht gegeben      bedingt gegeben      gegeben

**Strukturen schaffen**

- 1. Unsere Projektorganisation (Team, Aufgaben, Tools, Steuerungsmeetings) ist definiert. Kapazitäten, Ressourcen und Verantwortlichkeiten sind geregelt.
- 2. Unser Organisationsdesign wurde gemeinsam mit dem Team entwickelt, von diesem akzeptiert und verabschiedet.
- 3. Unser Umsetzungsfahrplan sowie unsere Aktionspläne sind aus einem Transformationskonzept abgeleitet, priorisiert und projiziert.


**Menschen mitnehmen**

- 1. Unser Realisierungsteam ist performanceorientiert zusammengestellt: nach fachlicher Expertise; nach Identifikation mit der Aufgabe; nach persönlicher Kapazität; nach Talententwicklungspotenzial.
- 2. Die regelmäßige Kommunikation von Sinn, Zielen und Projektfortschritten nimmt im Unternehmen eine zentrale Stellung ein und findet abteilungsübergreifend statt.
- 3. Die Geschäftsführung zeigt Commitment, spricht eine Sprache und richtet den notwendigen Fokus auf die Umsetzungsziele; dabei etabliert sie Mechanismen, um die Aufmerksamkeit für den Umsetzungsprozess hochzuhalten.


**Performance sicherstellen**

- 1. Die Effekte aus den Maßnahmen sind bewertet (quantitativ in Euro, qualitativ in Meilensteinen) und die Messbarkeit ist eindeutig sichergestellt.
- 2. Die Projektarbeit ist so angelegt, dass das Projektmanagement sowie das eingesetzte Methoden-Know-how die Mitarbeiter/innen nachhaltig befähigt. Berichtsformate und Tools zum Maßnahmen-Controlling werden standardisiert eingesetzt.
- 3. Das Maßnahmen-Monitoring ist ein Standardprodukt der Regelmeetings und dient vor allem der Messung des Projektfortschritts.


# Die Autoren

Marc-René Faerber  
Managing Partner  
Dipl.-Wi.-Ing.  
EMCCC (Insead)



Monika Dussen  
Partner  
Dipl.-Wi.-Ing.

Marc-René Faerber ist seit 2000 bei Struktur Management Partner, nachdem er vorher als Wirtschaftsprüfer bei KMPG, als Assistent der Geschäftsleitung im Maschinenbau und im Rahmen von Management Buy-Outs (MBOs) tätig war. Er blickt auf eine langjährige Erfahrung als Geschäftsführer im Maschinenbau mit Verantwortung für die Bereiche Vertrieb, Entwicklung und Produktion zurück.

Bei Struktur Management Partner sind seine Schwerpunkte das operative Turnaround- und Wachstumsmanagement sowie insbesondere auch das Umsetzungsmanagement – sowohl als Turnaround-Geschäftsführer als auch als Turnaround-Manager im gehobenen Mittelstand mit internationaler Ausrichtung. Über exzellente Branchenkenntnisse und -erfahrungen verfügt er insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie.

[m.faerber@struktur-management-partner.com](mailto:m.faerber@struktur-management-partner.com)

Seit 2005 bei Struktur Management Partner. Monika Dussen ist Spezialistin für die Konzeption und Umsetzung von Turnaround- und Performance-Konzepten. Sie zeichnet regelmäßig verantwortlich für das operative Management der Umsetzung von Turnaround-Programmen – sowohl als CRO als auch als CFO.

Monika Dussen verfügt über eine langjährige Erfahrung im Turnaround-Management und kann – gerade in anspruchsvollen Umsetzungsphasen – auf ihre hohe Schnittstellenkompetenz zwischen Operations und Finance zurückgreifen. 2016 erhielt sie die Handelsblatt Auszeichnung „Restrukturierung des Jahres“ für eine exzellente operative Restrukturierung in der Süßwarenbranche.

[m.dussen@struktur-management-partner.com](mailto:m.dussen@struktur-management-partner.com)

Dr. Hans-Joachim Grabow  
Senior Advisor  
Dipl.-Kaufmann  
M.Sc. EMCCC (Insead)



Benjamin Niethammer  
Senior Manager  
Dipl.-Wi.-Ing

Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und der Germanistik ist Dr. Grabow seit 1993 bei Struktur Management Partner und bringt Erfahrungen aus Konzeption und Management von Umbruchphasen in Turnaround- und Wachstumssituationen aus über 140 Projekten diverser Branchen ein.

Mit Zusatzqualifikationen der französischen HEC und INSEAD liegen die Schwerpunkte von Dr. Hans-Joachim Grabow im Management von Strategie-, Umsetzungs- und Change-Prozessen. Er ist Mitautor des Buches „Turnaround-Management in der Praxis“ (Campus Verlag) sowie Autor diverser Publikationen zum Thema Turnaround- und Change-Management. Bei Struktur Management Partner ist er für die Organisation der Seminare und Workshops mitverantwortlich.

[h.grabow@struktur-management-partner.com](mailto:h.grabow@struktur-management-partner.com)

Benjamin Niethammer ist seit 2012 bei Struktur Management Partner und hat nach seinem Abschluss als Diplom-Wirtschaftsingenieur (Universität Karlsruhe/KIT) über zehn Jahre lang Erfahrung in zahlreichen produktionsnahen und operativen Projekten gesammelt.

Seine besonderen Stärken liegen in der Umsetzung von Turnaround- und Wachstumsprojekten in mittelständischen Unternehmen. Sein Branchenschwerpunkt ist die produzierende Industrie, dabei insbesondere der Maschinenbau, die Gießereiindustrie sowie die Möbelindustrie. Bei Struktur Management Partner leitet er das Competence Center Umsetzungsmanagement und hat sich zum Ziel gesetzt, Umsetzungen wirksamer zu machen und dabei den Menschen stärker in den Mittelpunkt der Umsetzung zu stellen.

[b.niethammer@struktur-management-partner.com](mailto:b.niethammer@struktur-management-partner.com)

Für ihren Input, ihre kritische Durchsicht und viele wertvolle Anregungen möchten wir allen Mitgliedern des CompetenceCenters Umsetzungsmanagement danken, insbesondere unseren Partnerkollegen [Jessica Hirsch](#) und [Tobias Seybold](#).

Ein besonderer Dank gilt unserem langjährigen kommunikationsstrategischen Berater [Dr. Volker Düsberg](#) für seine wertvollen Beiträge bei der Erarbeitung der SMP<sup>7</sup> / ROADMAP Programmatik und der Ausformulierung dieser Publikation.

Wir danken unseren Kunden für das Vertrauen in unsere Umsetzungsmethode, die sie in den vergangenen 30 Jahren mit uns gemeinsam erfolgreich angewendet haben. Dies hat zu einer Weiterempfehlungsrate von über 90 Prozent geführt.



Struktur  
Management  
Partner

Zählbar erfolgreich. Entschieden besser.



Struktur Management Partner GmbH  
Gereonstraße 18-32 | 50670 Köln  
T +49 221 91 27 30-0

[info@struktur-management-partner.com](mailto:info@struktur-management-partner.com)  
[www.struktur-management-partner.com](http://www.struktur-management-partner.com)